

А. В. Тебекин

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ ДЛЯ СПО

Рекомендовано Учебно–методическим отделом среднего профессионального образования в качестве учебного пособия для студентов образовательных учреждений среднего профессионального образования

**Книга доступна в электронной библиотечной системе
biblio-online.ru**

Москва ■ Юрайт ■ 2016

УДК 65.01
ББК 65.290я73
Т74

Автор:

Тебекин Алексей Васильевич — профессор, доктор экономических наук, доктор технических наук, профессор кафедры экономики факультета экономики и управления Института мировой экономики и информатизации.

Рецензенты:

Алексеев В. В. — доктор экономических наук, профессор;
Контопов М. В. — доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки РФ.

Тебекин, А. В.

Т74 Управление персоналом : учеб. пособие для СПО / А. В. Тебекин. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 182 с. — Серия : Профессиональное образование.

ISBN 978-5-9916-7974-9

В настоящем издании изложены теоретические основы по курсу «Управление персоналом». Учебный материал четко систематизирован, отражает как традиционные, так и современные подходы к изучению предмета, написан в доступной для понимания форме.

Данное пособие — хорошая база для изучения курса и подготовки к текущей и итоговой аттестации по дисциплине.

Для обучающихся по программам среднего профессионального образования.

УДК 65.01
ББК 65.290я73



Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав. Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая компания «Дельфи».

ISBN 978-5-9916-7974-9

© Тебекин А. В., 2011
© ООО «Издательство Юрайт», 2016

Содержание

Введение	5
Тема 1. Персонал предприятия как объект управления	7
1.1. Основные понятия управления персоналом предприятия	7
1.2. Общие понятия теории управления	10
1.3. Общая характеристика организации как системы и персонала как объекта управления в ней	12
1.4. Реализация процесса управления	13
1.5. Сущность, задачи и закономерности управления персоналом как системой	15
1.6. Природа управления организацией и управления персоналом, исторические тенденции их развития	17
Тема 2. Место и роль управления персоналом в системе управления предприятием	21
2.1. Эволюция роли менеджмента персонала в общей системе менеджмента организации	21
2.2. Место управления персоналом в системе управления предприятием	25
Тема 3. Принципы управления персоналом	35
3.1. Понятие и содержание основных принципов управления персоналом	35
3.2. Принципы построения системы управления персоналом в организации	36
3.3. Основные принципы деятельности менеджера при управлении персоналом	40
3.4. Формы лидерства как реализации инструментов управления персоналом	46
Тема 4. Функциональное разделение труда и организационная структура службы управления персоналом	49
4.1. Разделение труда в организации	49
4.2. Типовые варианты организационных структур	52
4.3. Координация деятельности в рамках организации	58
4.4. Уровни развития кадровой службы	60
4.5. Организационная структура службы управления персоналом	61
Тема 5. Кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение системы управления персоналом	64
5.1. Кадровое обеспечение системы управления персоналом	64
5.2. Факторы проектирования организаций	65
<i>Технология работ и тип совместной деятельности</i>	<i>66</i>
<i>Особенности персонала и корпоративной культуры</i>	<i>67</i>
<i>Прототипы и уже существующие аналоги организационных структур</i>	<i>69</i>
5.3. Этапы проектирования организации	69
5.4. Расчет потребности в персонале	72
5.5. Информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом	73
5.6. Правовое обеспечение системы управления персоналом	74

Тема 6. Анализ кадрового потенциала	78
Тема 7. Перемещения, работа с кадровым резервом, планирование деловой карьеры	95
7.1. Перемещения персонала	95
<i>Постановка системы подбора, расстановки и перемещения персонала</i>	<i>95</i>
<i>Управление служебно-профессиональным продвижением персонала в организации.....</i>	<i>97</i>
<i>Факторы, вызывающие движение персонала</i>	<i>101</i>
7.2. Работа с кадровым резервом.....	103
<i>Общие положения работы с кадровым резервом.....</i>	<i>103</i>
<i>Типы кадрового резерва</i>	<i>103</i>
<i>Принципы формирования и источники кадрового резерва</i>	<i>104</i>
7.3. Планирование деловой карьеры	104
Тема 8. Подбор персонала и профориентация.....	108
8.1. Технология набора персонала	108
8.2. Методы набора персонала	110
8.3. Способы отбора кандидатов.....	113
8.4. Факторы, определяющие отбор кадров	115
8.5. Процесс принятия решения при отборе	117
Тема 9. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала	120
9.1. Общие проблемы подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала в современной России.....	120
9.2. Технологии обучения персонала.....	122
9.3. Методы обучения.....	128
Тема 10. Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности	133
10.1. Природа механизма мотивации деятельности человека	133
10.2. Содержательные теории мотивации	136
10.3. Мотивационные теории «поля»	138
10.4. Процессуальные теории мотивации	140
10.5. Определение уровня оплаты труда	143
Тема 11. Профессиональная и организационная адаптация персонала	146
11.1. Этапы процесса адаптации персонала	146
11.2. Технологии социальной адаптации сотрудников предприятия к коллективу	149
Тема 12. Конфликты в коллективе.....	156
12.1. Понятие конфликта и его роль в менеджменте.....	156
12.2. Причины возникновения и последствия конфликта	157
12.3. Диагностирование и основные стратегии обращения с конфликтами ...	162
Тема 13. Оценка эффективности управления персоналом	168
13.1. Методология анализа эффективности комплексной системы управления персоналом	168
13.2. Подходы к оценке эффективности системы управления персоналом	169
13.3. Оценка эффективности системы управления персоналом на основе конкурентоспособности.....	174
13.4. Оценка объема выполняемой данным коллективом работы	179
Литература	181

Введение

Основная часть жизни человека протекает в организованной трудовой деятельности. Поэтому управление персоналом предприятия становится особо значимым, поскольку непосредственно влияет на процессы формирования и развития личностного потенциала сотрудников как базовой составляющей процветания организации. От того, насколько грамотно осуществляется управление персоналом, обеспечивается реализация его потенциала, разрешается целый спектр проблем адаптации индивидов к внешним условиям, зависит успешность работы предприятия. Это наиболее мощный резерв экономического роста.

В конспекте лекций обобщены и систематизированы существующие мнения авторитетных ученых по основным проблемам управления персоналом: В. В. Адамчука, Т. Ю. Базарова, А. С. Большакова, Б. Н. Генкина, И. Н. Герчиковой, В. А. Дятлова, Б. Л. Еремина, П. В. Журавлева, Л. В. Карташовой, А. Л. Кибанова, Э. М. Короткова, А. А. Крылова, В. К. Медведева, В. И. Михайлова, И. А. Никитиной, Т. В. Никоновой, Ю. Г. Одегова, А. Г. Поршнева, Ю. В. Прушинского, Б. В. Прыкина, В. П. Пугачева, Т. О. Соломанидиной, В. А. Спивака, В. В. Травина, Э. А. Уткина, Р. А. Яковлева и др.

Исследуемый комплексный подход к решению проблем управления персоналом базируется на гипотезе об общности интересов человека и организации. С одной стороны, люди рассматриваются в процессе трудовой деятельности как работники, реализующие экономические цели предприятия. С другой стороны, организация для человека как развивающейся личности — это возможность решить свои экономические и социальные проблемы, включая высшую ступень социальных потребностей — самовыражение (т.е. полную реализацию творческого потенциала). В результате выстраивается комплексная система управления персоналом, объединяющая организационную, экономическую и социальную составляющие системы.

Комплексная система управления персоналом включает методологическую, целевую, функциональную, обеспечивающую и адаптирующую подсистемы. Данный подход позволяет проанализировать любую кадровую проблему в нескольких измерениях и синтезировать комплексный подход к ее решению.

Методологическая подсистема управления персоналом рассматривает персонал предприятия как объект управления; место и роль управления персоналом в системе управления предприятием; принципы управления персоналом.

Целевая подсистема содержит: анализ кадрового потенциала; вопросы подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала.

Функциональная подсистема включает: функциональное разделение труда и организационную структуру службы управления персоналом; мотивацию поведения в процессе трудовой деятельности; оценку эффективности управления персоналом.

Обеспечивающая подсистема подразумевает кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение системы управления персоналом.

Адаптирующая подсистема отвечает за вопросы: перемещения, работы с кадровым резервом, планирования деловой карьеры; подбора персонала и профориентации; профессиональной и организационной адаптации персонала; разрешения конфликтов в коллективе.

Конспект лекций имеет целью сформировать у учащихся современные профессиональные теоретические знания и выработать практические навыки применения прогрессивных технологий управления персоналом предприятия.

Отличительной чертой конспекта лекций является изложение авторских взглядов, касающихся таких вопросов, как: персонал предприятия как объект управления; место и роль управления персоналом в системе управления предприятием; принципы управления персоналом; функциональное разделение труда и организационная структура службы управления персоналом; кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение системы управления персоналом; анализ кадрового потенциала; перемещения, работа с кадровым резервом, планирование деловой карьеры; подбор персонала и профориентация; подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала; мотивация поведения в процессе трудовой деятельности; профессиональная и организационная адаптация персонала; конфликты в коллективе; оценка эффективности управления персоналом.

Тема 1. ПЕРСОНАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

1.1. Основные понятия управления персоналом предприятия

Понятием «организация» (фр. *organisation; organiser* — устраивать, создавать; объединить, сплотить; упорядочивать) можно определять строение чего-либо (в узком смысле менеджмента — это совокупность людей, групп, объединенных для решения какой-либо задачи, или социальный институт), а также саму деятельность по налаживанию, устройству, упорядочиванию, оптимизации работы других.

Менеджмент рассматривает управление формальными организациями, под которыми понимаются группы людей, объединившихся для достижения общей цели.

Таким образом, под организацией понимается группа людей, чья деятельность сознательно координируется в общих целях.

Управление организацией представляет собой сложный динамичный процесс, сочетающий понимание общих целей и многочисленных вариантов их достижения.

Организации, как правило, решают совокупность сложных взаимосвязанных задач, таких как:

- преобразование ресурсов для достижения результатов;
- зависимость от внешней среды (как в отношении своих ресурсов, так и в отношении потребителей);
- горизонтальное и вертикальное разделение труда, требующее необходимость управления.

Говоря о сути управленческой деятельности, следует отметить, что для управленца характерны: кратковременность, разнообразие и фрагментарность осуществляемой деятельности. К функциям менеджера прибавляется еще одна общая черта управленческой работы — роль руководителя, т.е. набор определенных поведенческих правил, соответствующих конкретному учреждению или конкретной должности.

Широкое распространение получила точка зрения, что существует применимый к любой организации процесс управления, заключающийся в реализации функций, которые должен выполнять каждый руководитель.

Управление — это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации.

Организации, достаточно крупные для четкого разграничения работы руководителей и не руководителей, как правило, имеют настолько большой объем управленческой работы, что она тоже должна быть разделена. Одна форма разделения управленческого труда носит горизонтальный характер: расстановка конкретных руководителей во главе отдельных функциональных подразделений (производственного, финансового, транспортного, маркетинга и т.д.). Для выполнения различного рода действий управленческая работа также должна быть посегментно скоординирована сверху вниз вплоть до уровня руководителей непосредственно стоящих над неуправленческим персо-

налом, создающим продукцию или предоставляющим услуги. Такое вертикальное развертывание разделения труда образует уровни управления персоналом.

В узком смысле персонал предприятия — это личный состав предприятия, работающий по найму, обладающий качественными характеристиками и имеющий трудовые отношения с работодателем.

В более широком смысле под персоналом предприятия понимают совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация. Это сотрудники организации, а также партнеры, реализующие некоторые проекты, эксперты, привлеченные для проведения исследований, разработки стратегии, реализации конкретных мероприятий и т.д. Именно организация эффективной деятельности персонала и представляет собой основную заботу управления персоналом организации и, соответственно, менеджера по персоналу.

Управление персоналом предприятия — целенаправленная деятельность руководящего состава предприятия, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления.

Объектом управления персоналом служат работники предприятия, на которых направлено воздействие функций управления персоналом, т.е. все работники предприятия, включая носителей функций управления.

Предмет управления персоналом — эффективность деятельности как отдельных сотрудников, так и их групп, подразделений и всего коллектива предприятия в целом, образующего человеческий капитал предприятия.

Человеческий капитал — совокупность способностей, знаний, навыков и мотивации персонала, применение которой способствует развитию и росту благосостояния предприятия.

Согласно японской философии управления организацией, человеческий капитал — вершина треугольника капитала предприятия (рис. 1.1), без которой невозможно добиться успеха.

Персонал предприятия как объект управления характеризуют следующие признаки:

- наличие трудовых взаимоотношений с работодателем, оформленных трудовым договором (контрактом);
- мотивация, проявляемая в сфере профессиональных и личных интересов, в стремлениях к власти, к карьерному росту и т.п.;
- интеллектуальные способности, выражающиеся в умении воспринимать определенный уровень физических, психических или интеллектуальных нагрузок, концентрировать внимание, а также в объеме памяти;
- другие личностные свойства, необходимые для выполнения какой-либо работы;
- обладание качественными характеристиками (профессиональными способностями), определяемыми уровнем образования, объемом полученных знаний, профессиональными навыками, опытом работы в определенной сфере профессиональной деятельности и т.п.

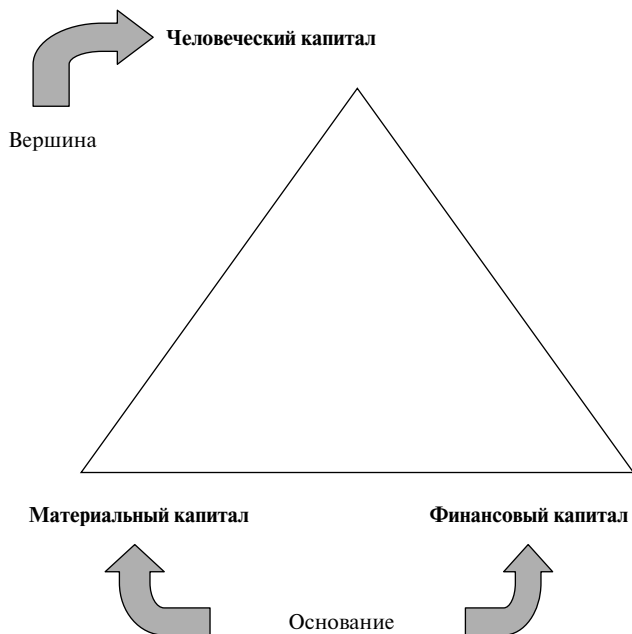


Рис. 1.1. Треугольник составляющих предприятия

Качественные характеристики определяют структуру персонала предприятия по категориям — руководители, специалисты, служащие, рабочие. Все категории персонала структурируются по профессиям, специальностям, квалификационным признакам.

Выделим основные черты управления персоналом.

1. Управление персоналом является *командно-ориентированным*.

Управление действиями группы людей, объединившихся для достижения общей цели, которой они не могут добиться, действуя поодиночке, подразумевает:

- создание, развитие и использование корпоративной культуры — ценностей, правил поведения, характерных для конкретного трудового коллектива;

- использование феномена групповой динамики, включая этап развития коллектива, особенности лидерства, способа поведения в ситуациях конфликта и т.д.

2. Управление персоналом является *индивидуально-ориентированным*.

Каждого сотрудника организации необходимо рассматривать как личность, для которой следует предлагать услуги и программы, устремленные к индивидуальным потребностям.

При этом необходимо учитывать особенности индивидуального поведения, определяемые многими параметрами, среди которых:

- индивидуальные способности, склонности и одаренность — предрасположенность к реализации какой-либо деятельности, ориентация на ее выполнение;

- специфика мотивации — специфика потребностей человека, представление о целях профессиональной деятельности;

- индивидуальные ценности — общие убеждения человека, вера, мировоззрение, представление о мире;
- демографические — половые и возрастные особенности;
- национальные и культурные особенности — усвоенные в опыте способы, правила и нормы поведения, которые проявляются в конкретной реакции человека в конкретных ситуациях.

3. Направленность, стиль и результат управления персоналом во многом определяются *особенностями поведения руководителя*.

Руководители как разработчики и проводники решений, касающихся деятельности организации, с одной стороны, с другой — представляют собой:

- субъекты, имеющие индивидуальные особенности;
- членов некоторой группы, обладающих корпоративной культурой;
- функционеров определенной управленческой технологии, обладающей своими правилами поведения.

4. Управление персоналом является *деятельностно-ориентированным*.

Эффективное управление персоналом чаще всего направлено на сложные, подчас неординарные, практические действия, а не на реализацию формальных процедур или правил. Конечно, здесь используются конкретные правила, но выделяются все же реальные действия. Особый акцент делается на решении служебных проблем в целях выполнения поставленных предприятием задач благодаря поддержке персонала, каждого отдельного работника, совершенствованию условий труда и их удовлетворению.

5. Управление персоналом *ориентировано на будущее*.

Управление персоналом должно обеспечить предприятие компетентными и заинтересованными в результатах своего труда сотрудниками. Таким образом, в долговременных стратегиях предприятий следует обязательно учитывать человеческий фактор.

1.2. Общие понятия теории управления

Управление с позиций общей теории предполагает наличие объекта управления (управляемой системы), субъекта управления (управляющей системы) и цели управления (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Процесс управления с позиций общей теории

Деятельность субъекта управления по достижению объектом управления поставленной цели предполагает:

- изучение внутренней структуры и особенностей функционирования персонала как объекта управления;
- исследование внешних условий, определяющих и сопровождающих функционирование персонала объекта управления;
- анализ менеджером как субъектом управления возможных вариантов принятия решения, позволяющих достичь объектом управления поставленной цели, и выбор рационального решения.

Таким образом, управляющая система должна решать следующие задачи, обеспечивающие достижение цели управляемой системой:

- *исследование* соотношения внешних и внутренних условий для персонала как управляемой системы и цели функционирования управляемой системы;
- *анализ* влияния внешних и внутренних условий для управляемой системы на цели ее функционирования;
- *планирование* управляющих воздействий менеджера как субъекта управления на персонал как объект управления;
- *организацию* управляющих воздействий субъекта управления на объект управления;
- *регулирование* хода реализации управляющих воздействий на объект управления;
- *контроль* результатов реализации управляющих воздействий на объект управления с точки зрения приближения к поставленной цели;
- *корректировку* управляющих воздействий при расхождении между планами и результатами управления с позиций достижения поставленной цели. При этом корректировка управляющих воздействий может быть связана и с недостаточной эффективностью выработанного управляющего воздействия, и с недостатками планирования управляющего воздействия (в том числе в части мотивации персонала), и с недостатками реализации управляющего воздействия, и с изменением внутренних и внешних условий функционирования системы. Если в ходе управления изменения процессов носят достаточно серьезный или даже необратимый характер, то цели управления могут быть также скорректированы или принципиально изменены.

Как правило, объекты управления (управляемые системы) снабжены «рулями». С их помощью субъекты управления регулируют движение объекта управления по направлению к цели. Математически поведение объекта управления описывается некоторыми уравнениями, куда входят и управляющие параметры, характеризующие положение «рулей». Естественно, возникает вопрос об отыскании наилучшего (оптимального) в том или ином смысле управления движением. Например, речь может идти о достижении цели движения за минимальное время. Этот вопрос является задачей вариационного исчисления.

В отличие от классических вариационных задач, где управляющие параметры меняются в некоторой открытой области (без границы), теоретические основы управления охватывают и тот случай, когда управляющие параметры могут принимать граничные значения. Последнее обстоятельство особенно существенно с прикладной точки зрения, поскольку при управлении объектом именно положение «руля на упоре» часто обеспечивает оптимальное управление.

1.3. Общая характеристика организации как системы и персонала как объекта управления в ней

Отметим некоторые аспекты, касающиеся системы как объекта управления.

Во-первых, в основе системы должен лежать некий материальный продукт (вещество, энергия, информация). По принципу самодостаточности строится иерархия системы, с учетом вспомогательных и обеспечивающих функций.

Во-вторых, организационные системы ориентированы на человека, который материализует результаты своих мыслительных процессов.

В-третьих, содержание деятельности и структура системы определяются сформулированной целью.

В-четвертых, элементы системы должны быть связаны между собой для достижения глобальной цели в рамках системы, а значит, должны обмениваться субстанционно — веществом, энергией или информацией.

В-пятых, системе присуще свойство развиваться, адаптироваться к новым условиям путем создания новых связей, элементов со своими локальными целями и средствами их достижения.

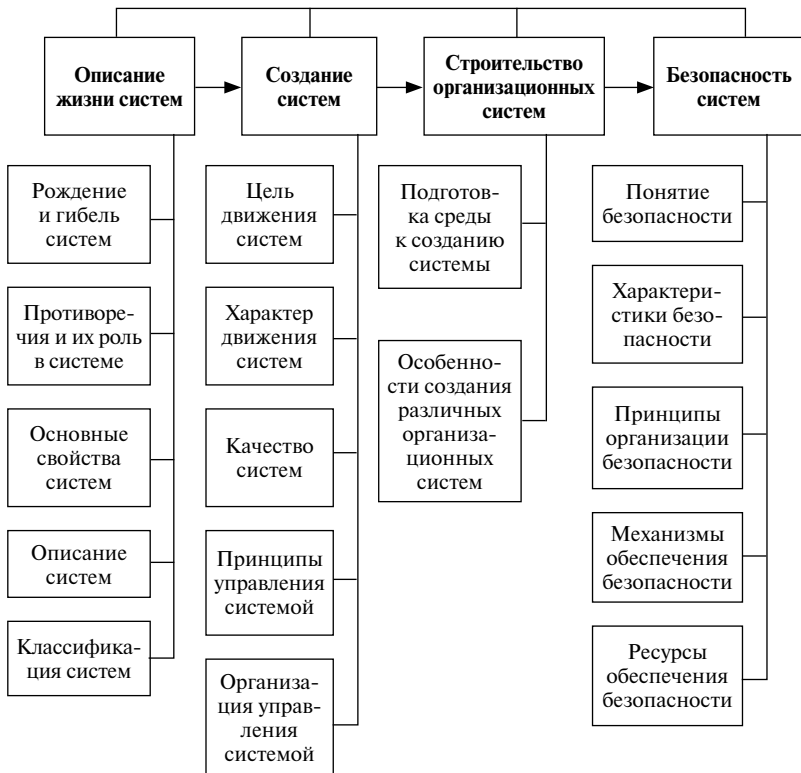


Рис. 1.3. Последовательность изучения систем как объекта управления

Таким образом, в общей теории управления система рассматривается как особая организация специализированных элементов, объединенных в единое целое для решения конкретных задач. Основное качество организации как системы — ее целостность.

Организационные системы как объекты управления можно классифицировать на: производственные, энергетические, информационные, транспортные, финансовые.

Анализируя методологию изучения систем как объектов управления, можно выделить восемь уровней: символический, или лингвистический; теоретико-множественный; абстрактно-логический; топологический; логико-математический; теоретико-информационный; динамический и эвристический. Каждый из этих уровней строит свое описание системы, а значит, имеет свою область применения.

Проблематику общей теории управления можно представить в виде последовательности изучения систем как объекта управления (рис. 1.3).

1.4. Реализация процесса управления

В сформулированном выше определении указывалось, что управление представляет собой совокупность воздействий на объект, осуществляемых по определенной программе. Рассмотрим подробно вопрос о характере и видах возможных воздействий и методике выработки программы управления.

Изменение состояния системы в заданном направлении достигается путем приложения к ней так называемых управляющих воздействий. **Управляющими воздействиями** в широком смысле слова называют любые воздействия, параметрами которых можно распорядиться при управлении системой и которые можно изменять для того, чтобы осуществить движение системы в требуемом направлении, предпочтительном по сравнению с другими направлениями.

В таком понимании к управляющим воздействиям относят и силу тяги двигателей самолета, обеспечивающую его движение, и воздействие электрической энергии на двигатели электровоза, заставляющее двигаться поезд, и т.д.

Однако более точно с позиций теории управления персоналом управляющими воздействиями называют те сигналы менеджеров, которые несут в себе информацию о требуемых воздействиях, непосредственно подаваемых в систему, т.е. персоналу. Таким образом, управляющее воздействие играет роль спускового крючка, командующего последующим освобождением энергии заряда.

Характерная особенность управляющих связей, по которым передаются управляющие воздействия, — их практически *одностороннее действие*. Дело в том, что когда передается некоторое достаточно мощное энергетическое воздействие, например от источника электропитания к двигателям электровоза или от двигателя трактора к его ведущим осям, то источник энергии испытывает реакцию по принципу «действие равно противодействию». Такую реакцию приходится учитывать при расчете силы воздействия данного источника. Точно так же менеджер при осуществлении управляющих (информационных) воздействий на персонал должен рассчитывать реакцию персонала как передачу воздействия в обратном направлении.

В социально-экономических системах управляющие воздействия реализуются в большинстве случаев в виде устных (личных, по телефону, голосовой, электронной почте), письменных распоряжений, приказов, постановлений, инструкций и т.д.

Наряду с управляющими воздействиями всякая система испытывает более или менее сильные возмущающие воздействия. К **возмущающим воздействиям** относят воздействия, нарушающие заданные зависимости между входами и выходами машины, агрегата, системы, т.е. нарушающие нормальное функционирование системы. Возмущающие воздействия могут быть как внешними по отношению к системе, так и внутренними.

В *технических системах*, например, внешними считаются колебания питающего напряжения, радиопомехи, а внутренними — изменения параметров системы вследствие старения, износа, перегрева и др.

В *биологических системах* к внешним возмущающим воздействиям относятся резкие изменения окружающей температуры, влажности, состава атмосферы; к внутренним — генетические дефекты, нарушение функционирования отдельных органов и т.д.

В *социально-экономических системах* в качестве внешних возмущающих воздействий выступают стихийные бедствия, неожиданные изменения (вследствие падения спроса) плановых заданий, перебои в снабжении и обеспечении рабочей силой, а в качестве внутренних — возникающие в системе диспропорции в структурных подразделениях, внутрипроизводственные конфликты, аварии и др.

В процессе управления требуется осуществлять такие управляющие воздействия на персонал как объект управления, которые с учетом возмущающих воздействий обеспечивали бы оптимальное функционирование объекта. Совокупность правил, по которым на основании переработки информации о цели управления, состоянии объекта управления, внешней среды, о возмущающих воздействиях вырабатывается управляющая информация о необходимой совокупности управляющих воздействий, называется **алгоритмом управления**.

Разработка алгоритма управления, или, иными словами, математического описания процесса управления, называется **алгоритмизацией процесса управления**.

Алгоритмизация процесса управления персоналом выполняется примерно в следующей последовательности:

- 1) предварительный анализ задачи алгоритмизации и объекта управления;
- 2) структурное описание процесса управления;
- 3) анализ связей между параметрами процесса управления;
- 4) экспериментальное определение его характеристик;
- 5) моделирование процесса и проверка адекватности его описания реальному процессу;
- 6) анализ модели и выработка на ее основе рекомендаций по улучшению процесса управления персоналом;
- 7) разработка оптимальных алгоритмов управления персоналом;
- 8) проверка и корректировка алгоритмов в условиях реализации процесса управления персоналом.

В соответствии с разработанными алгоритмами создается детализированная программа управления процессами управления персоналом. При управлении персоналом его специфика как системы сложной, характеризующейся значительно большей стохастичностью, накладывает существенный отпечаток на весь процесс организации и осуществления управления.

1.5. Сущность, задачи и закономерности управления персоналом как системой

Любой целенаправленный процесс, происходящий в машине, живом организме или выполняемый человеком, представляет собой организованную совокупность операций, которые условно можно разбить на две группы: рабочие операции и операции управления.

Рабочие операции — это действия, необходимые непосредственно для выполнения процесса в соответствии с природой и законами, определяющими ход процесса. Например, процесс обработки детали на токарном станке состоит из таких рабочих операций, как закрепление детали, подача резца, снятие стружки и др.

Для достижения цели процесса рабочие операции должны организовываться и направляться действиями другого рода — *операциями управления*. Так, в процессе токарной обработки детали совершаются такие операции управления, как своевременное включение и выключение станка, поддержание заданного числа оборотов заготовки, целенаправленное изменение скорости, направления движения резца и т.п. Совокупность операций управления образуют *процесс управления*.

Система, в которой осуществляется процесс управления, называется **системой управления**. В структурном аспекте любую систему управления можно представить взаимосвязанной совокупностью объекта управления (управляемой подсистемы) и управляющего органа (управляющей подсистемы). Объектом управления может быть бригада рабочих или отдельный рабочий, коллектив цеха или всего предприятия, производственного объединения или холдинга (рис. 1.4).

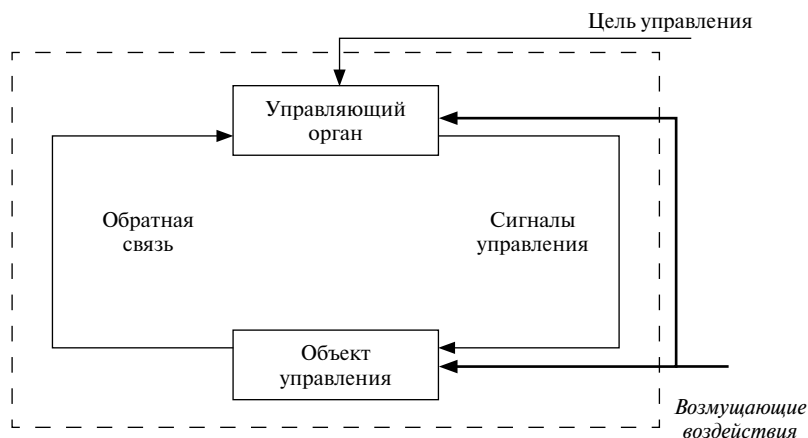


Рис. 1.4. Обобщенная структура системы управления

В качестве управляющего органа можно рассматривать менеджера или коллектив менеджеров. Управляющим органом может являться бригадир, осуществляющий руководство бригадой, управленческий персонал цеха, завода или холдинга.

Любой процесс управления должен быть целенаправленным. Это значит, что управляющему органу должна быть известна цель управления, т.е. информация, используя которую можно определить желаемое состояние объекта управления. Управляющий орган воздействует на объект управления так, чтобы его состояние соответствовало желаемому.

Объект управления представляет собой открытую систему, а значит, находится в динамическом взаимодействии с внешней средой. Влияние внешней среды на объект управления, как правило, носит неконтролируемый характер (или частично неконтролируемый) и выражается в случайном изменении его состояния. Как уже отмечалось выше, воздействие окружающей среды на объект управления называют возмущающим воздействием.

Все сказанное позволяет дать более полное определение. **Управление** есть осуществление совокупности, выбранных из множества возможных воздействий на объект на основании программы управления, информации о поведении объекта, состоянии внешней среды и направленных на поддержание или улучшение функционирования объекта для достижения заданной цели.

Или, иными словами, **управление** есть функция системы, направленная либо на сохранение ее основного качества (т.е. совокупности свойств, утеря которых приводит к разрушению системы), либо на выполнение некоторой программы, обеспечивающей устойчивость функционирования и достижение определенной цели.

Соответственно, системой управления называют систему, в которой реализуются перечисленные выше функции управления. В системе управления, таким образом, всегда можно выделить как минимум две подсистемы: *управляющую* и *управляемую*. Первая осуществляет собственно функции управления, вторая является объектом управления.

На рис. 1.5 представлена схема неавтоматического управления каким-либо объектом (персоналом цеха, предприятия и т.п.), осуществляемого человеком (менеджером), именуемым руководителем.



Рис. 1.5. Схема неавтоматического управления объектом

Роль руководителя в системе управления персоналом заключается в переработке получаемой информации о состоянии управляемого объекта, осмысливании этой информации и выработке наилучших, наиболее целесообразных решений по управлению объектом. В динамике развития менеджмента организации роль управления персоналом и основные направления его развития также непрерывно менялись под влиянием объективных факторов внешней среды.

1.6. Природа управления организацией и управления персоналом, исторические тенденции их развития

Практику управленческой деятельности можно смело считать ролевницей человечества. Прежде чем выделиться в самостоятельную область знаний, человечество тысячелетиями по крупицам накапливало опыт управления.

История показывает, что теоретическое осмысление управленческих процессов протекало неравномерно. Причем успехи в развитии теории управления всегда зависели от развития промышленности, других связанных с управлением областей, таких как математика, инженерные науки, психология, социология, кибернетика и др. Как отмечал один из основоположников научного менеджмента Ф. Тейлор: «Искусство научного управления — это эволюция, а не изобретение».

Цель изучения истории развития менеджмента заключается в рассмотрении наиболее значительных периодов в его эволюции.

Общая характеристика истории управления группами людей начиная с древнего мира и до конца XX в. приведена в табл. 1.1.

Таблица 1.1. История науки управлять

Год	Автор	Основной вклад в развитие менеджмента
5000 до н.э.	Шумеры	Письменность, регистрация фактов
4000	Египтяне	Признание необходимости планирования, организации и контроля
2600	Египтяне	Децентрализация в организации управления
1800	Хаммурапи	Использование письменных документов для контроля
1100	Китайцы	Признание необходимости организации, планирования, руководства и контроля
600	Навуходоносор II	Контроль производства и стимулирование через заработную плату
500	Менциус	Признание необходимости систем качества и стандартов
400	Ксенофонт	Признание менеджмента как особого вида искусства
325 до н.э.	Александр Македонский	Создание штаба
284 н.э.	Диоклетиан	Делегирование полномочий